MODELOS CONTEMPORÂNEOS E EMERGENTES DE ADMINISTRAÇÃO

RESUMO

Modelo Sistêmico de Administração - origens

Biologia
Ludwig Van Bertalanfy - modelo de sistema aberto

"complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente"

Conceitos e idéias centrais

- ☯ **Homem Funcional** - papel como conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço osganizacional, a que se pode chamar **cargo**.

- ☯ Organização é um **sistema aberto**

A teoria geral dos sistemas e a organização

Katz & Kahn

Características do sistema aberto:

- ☯ importação de energia
- ☯ processamento
- ☯ exportação de energia
- ☯ ciclos de eventos
- ☯ entropia negativa
- ☯ informação, como insumo, controle por retroalimentação e processo de codificação
- ☯ estado estável e hemostase dinâmica
- ☯ diferenciação
- ☯ equifinalidade

Limites - barreiras entre sistema e ambiente

Críticas

- ☯ biologismo (ilusão científica)
- ☯ ênfase às relações entre organização e ambiente

Modelo Contingencial de Administração - origens

Pesquisa sobre eficiência da Teoria Clássica.

Resultados:
☯ a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da **interface com o ambiente externo**
☯ **não** há uma única e melhor maneira de administrar

Contingência
☯ incerteza sobre se algo vai acontecer ou não
☯ os fatos imprevisíveis são ditados de fora da empresa pelo ambiente
☯ as contingências externas podem ser vistas como oportunidades ou como restrições

Conceitos e idéias centrais

☯ **Características da Organização -** variáveis do ambiente e da tecnologia

☯ **Ausência do absoluto**

☯ Substituição dos aspectos universais e normativos pelo critério de **ajuste** entre organizações e ambiente/tecnologia

Premissas:
☯ tudo muda, logo os gerentes têm de dar tratamento específico a cada situação
☯ todas as ferramentas administrativas são válidas, cabe ao gerente discernir qual a mais adequada à situação
☯ não existe a melhor forma de administrar
☯ é impossível usar um único modelo, a combinação é necessária
☯ flexibilidade como imperativo na tomada de decisões
☯ aprender a conviver com a ambigüidade

Críticas

☯ excesso de relativismo

Modelo de Administração por Objetivos (APO) ou Modelo Neoclássico - origens

Deslocamento da atenção das atividades-meio (processos) para os objetivos ou finalidades da organização (**fins**)

Modelo pragmático e democrático muito difundido, desde 1954, ano em que Peter Drucker caracteriza pela primeira vez a APO.

Conceitos e idéias centrais

- ☯ **APO -** a organização precisa antes definir em que negócio está atuando e onde pretende chegar.

- ☯ **Objetivos** - guias para melhor operação da organização e parâmetros para verificação de desempenho

Etapas da APO

John Humble:

1. revisão crítica dos planos estratégicos e táticos da companhia
2. esclarecimento para cada gerente dos resultados-chave e padrões de desempenho que precisa atingir
3. criação de plano de melhoria de função
4. estabelecimento de condições (estrutura adequada e um sistema de informações eficaz)
5. avaliação sistemática
6. aumento da motivação, via responsabilidade, planos salariais e planejamento de carreira

George Odirne:

1. estabelecimento de medidas de desempenho e definição dos objetivos
2. revisão da estrutura em função dos objetivos
3. cada gerente estabelece seus alvos e medidas de avaliação
4. o superior e cada um dos subordinados chegam a acordo sobre objetivos e avaliações específicas
5. acompanhamento contínuo por etapas
6. avaliação periódica do subordinado
7. avaliação do desempenho da organização como um todo

Críticas à APO

Os 10 **pecados capitais** da APO para Humble:

☯ não obter a participação da alta gerência
☯ dizer a todos que a APO é uma técnica capaz de resolver todos os problemas
☯ adotar a APO dentro de um programa acelerado
☯ fixar somente objetivos quantificáveis
☯ simplificar ao extremo todos os procedimentos
☯ aplicar a APO em áreas isoladas - não fazer a companhia participar globalmente
☯ delegar todo o projeto da APO a pessoal de nível inferior
☯ concentrar em indivíduos e ignorar os problemas de grupo
☯ inaugurar o sistema como uma festa e depois deixá-lo andando sozinho: nunca verificar se está andando
☯ ignorar as metas pessoais dos gerentes

Outras críticas:

☯ Objetivos superficiais
☯ Falta de experiência
☯ Impaciência provocada pela demora em obter resultados imediatos
☯ falhas na revisão e atualização do plano devido a contingências internas e externas

Modelo de Administração Estratégica - origens

<u>Década de 1960</u>

- ☯ obsoletismo dos processos tradicionais de planos de médio e longo prazos
- ☯ busca de adequar ambiente e sistema de planejamento

<u>Década de 1970</u>

- ☯ Administração estratégica
- ☯ maior complexidade no trato com o ambiente

Conceitos e idéias centrais

- ☯ **Estratégia -**
  - ☯ o negócio em que estamos
  - ☯ as tendências que se verificam
  - ☯ decisões heurísticas (perguntas e respostas) de primeira ordem
  - ☯ padrão de decisões
  - ☯ nicho competitivo
  - ☯ características de portfólio

(H. Igor Ansoff)

- ☯ **Resumo -** onde, quando, com quem, como etc. a empresa fará seus negócios?

- ☯ **Sistema de Administração Estratégica:** capacidade de enfrentar turbulências e mudanças a partir da escolha de prioridades, atribuição de valores e ênfases a cada um dos seguintes elementos:
  - ☯ diagnóstico estratégico
  - ☯ desenvolvimento estratégico
  - ☯ administração do processo
  - ☯ orçamento estratégico

- ☯ **Fundamentos da estratégia**
  - ☯ turbulência ambiental
  - ☯ estratégia adotada
  - ☯ capacitação

Fases da Administração Estratégica

- ☯ Compromisso e comprometimento da administração superior
- ☯ Situação da organização no contexto (análise ambiental externa e interna)
- ☯ Levantamento de pontos fortes e fracos
- ☯ Identificação do negócio
- ☯ Construção da visão de futuro
- ☯ Definição da missão
- ☯ Estabelecimento de filosofias e políticas
- ☯ Definição de objetivos e metas
- ☯ Capacitação
- ☯ Comunicação
- ☯ Ação
- ☯ Controle
- ☯ Avaliação

Diferenças entre Planejamento e Administração Estratégica:

Planejamento Estratégico	*Administração Estratégica*
Estabelece uma postura em relação ao ambiente	Acresce capacitação estratégica
Lida com fatos, idéias, probabilidades	Acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas na organização
Termina com um plano estratégico	Termmina com um novo comportamento
Sistema de Planejamento	Sistema de Ação

Críticas

- ☯ ausência de visão sobre toda a cadeia produtiva
- ☯ ênfase na visão externa
- ☯ modelo que se preocupa com a mudança, mas é limitado, uma vez que uma empresa não tem controle dos fatores que compõem o seu setor de atividades.

Modelo de Administração Participativa - origens

A revolução do **trabalho em equipe**
A divisão rígida do trabalho cede lugar a **equipes multifuncionais**
Cada funcionário está preparado para cumprir tarefas variadas
O fim das teses de Taylor?

Conceitos e idéias centrais

☯ **Precondições**
- ☯ democratização - fim do autoritarismo gerencial
- ☯ redução radical dos níveis hierárquicos
- ☯ desaparecimento das especialidades
- ☯ co-envolvimento do sindicato
- ☯ espaço para surgimento de novas lideranças

☯ **Modelos, Técnicas e Formas de Participação**
- ☯ negociação coletiva
- ☯ comitês
- ☯ democracia interna e externa
- ☯ auto-gestão ou co-gestão
- ☯ participação na organização do trabalho
- ☯ participação na política geral da empresa
- ☯ comissões e conselhos paritários
- ☯ sugestões
- ☯ eleições
- ☯ avaliação aberta
- ☯ participação nos lucros

Críticas

- ☯ necessidade de mudança cultural
- ☯ problemas de interpretação quanto à participação nos resultados (enfoque apenas na participação nos lucros)
- ☯ problemas com legislação
- ☯ pouca base teórica e de pesquisa

Modelo de Administração Japonesa - origens

Base do suceso econômico do Japão pós-guerra:

- ☯ **Produtividade**
- ☯ Alta **qualidade**

Conceitos e idéias centrais

- ☯ **Características**
  - ☯ família empresa - *“clã”*
  - ☯ coletivo prevalece sobre o individual
  - ☯ base cultural compatível
  - ☯ decisão compartilhada (participação)
  - ☯ responsabilidade compartilhada
  - ☯ produtividade e qualidade com valores
  - ☯ informalidade, conhecimentio mútuo
  - ☯ auto-avaliação grupal
  - ☯ emprego vitalício
  - ☯ controle implícito

- ☯ **Instrumentos**
  - ☯ tomada de decisão por consenso
  - ☯ proposta de decisão nasce nos níveis mais baixos
  - ☯ cerimonial e respeito à tradição
  - ☯ controle implícito
  - ☯ cooperação, harmonia, lealdade
  - ☯ responsabilidade

- ☯ **Técnicas**
  - ☯ produção **just in time**
  - ☯ sistema **kanban** (anotação visível)
  - ☯ Círculos de Controle de Qualidade (CCQ)
  - ☯ Sistema de Controle da **Qualidade Total** (TQC)
  - ☯ Rotatividade de funções
  - ☯ Fábrica bonita e limpa
  - ☯ Escritório coletivo (sem gavetas)
  - ☯ Promoção por gerações

Diferenças entre os modelos japonês e americano de administração

Organizações japonesas	***Organizações americanas***
Emprego vitalício	Emprego a curto prazo
Avaliação e promoção lentas	Avaliação e promoção rápidas
Trajetórias de carreira não-especializadas	Especialização
Controle implícito	Controle explícito
Tomada de decisão coletiva	Tomada de decisão individual
Responsabilidade coletiva	Responsabilidade individual
Interesse holístico	Interesse segmentado

Críticas

- grandes dificuldades de implantação em culturas individualistas
- apenas algumas técnicas acabam sendo aproveitadas em razão da incompatibilidade cultural

Modelo de Administração Empreendedora - origens

Anos 80
As empresas devem se renovar ou estarão condenadas à morte

> *"O custo de se perder talentos empreendedores pode levar as empresas ao sucesso ou fracasso"*

Conceitos e idéias centrais

- ☯ **Administração empreendedora**
  - ☯ inovação, risco, criatividade
  - ☯ valorização da iniciativa
  - ☯ intraempreendedor (intrapreneur)
  - ☯ busca de oportunidades de negócio
  - ☯ participação nos resultados
  - ☯ federação de empresas
  - ☯ emprender novos produtos, novos serviços, novos mercados, novas empresas

- ☯ **Diferenças entre o gerente conservador e o gerente inovador**

Conservador	***Inovador***
Faz parte do problema	Faz parte da solução
Cumpre ordens	Propõe caminhos
Aguarda decisões	Decide ou forma decisões
Pende para o lado da organização	Orienta-se tanto para o usuário como para a organizaçao
Busca atingir metas	Busca cumprir a missão
Administra (controla) a equipe	Lidera a equipe
Segue os manuais	É criativo/ arrojado
É um gerente eficiente	É um gerente eficaz

Conceitos e idéias centrais

- **Ambiente para a Administração empreendedora**
    - espaço para auto-seleção
    - nenhuma transferência
    - a decisão é do executor
    - flexibilidade corporativa (tempo/recursos)
    - fim da filosofia de grande sucesso
    - tolerância a risco, fracassos e erros
    - equipes transfuncionais
    - opções múltiplas de colaboradores

- **Técnicas**
    - programas de intrapreneurship *(não é necessário deixar a empresa para tornar-se um empreendedor - Gifford Pinchot III)*
    - intracapital
    - times
    - patrocinadores ocultos
    - riscos compartilhados
    - participação nos resultados
    - cota de erros como meta
    - clandestinidade apoiada

Críticas

- supervalorização da independência do empreendedor
- pergunta: o modelo oferece condições de manter o intraempreendedor dentro da empresa?

Modelo de Administração Holística - origens

☞Holística = global, plena, sem limites, sem feudos, livre
☞Desenvolvimento tecnológico
☞Mudanças:
- ☞perda de valor das coisas tangíveis
- ☞maior valorização das coisas intangíveis como o tempo, p.exemplo.

Conceitos e idéias centrais

☞**Objetivos**
- ☞realização plena dos dirigentes e funcionários
- ☞satisfação plena dos clientes
- ☞fortalecimento dos fornecedores e revendedores

☞**Características**
- ☞estrutura em rede holística
- ☞valores comuns
- ☞informalidade
- ☞comunicação lateral intensa
- ☞flexibilidade/fluidez
- ☞ausência de autoridade e controle

☞**O que muda**
- ☞eliminação da hierarquia piramidal
- ☞fim dos departamentos, diretorias, setores
- ☞fim das associações de funcionários
- ☞fim dos cargos e da disputa por eles
- ☞fim do controle e da autoridade
- ☞redução do regime de trabalho em tempo integral
- ☞fim da lotação do funcionário (localização)
- ☞desimobilizar o máximo (liberdade da matéria)

Conceitos e idéias centrais - continuação

- ☞ **Instrumentos gerenciais**
  - ☞ carta de valores convergentes
  - ☞ estrutura policelular em rede
  - ☞ intraempreendedores
  - ☞ participação nos resultados
  - ☞ estabilidade funcional tácita
  - ☞ sub-contratação (contratos temporários)
  - ☞ tempo real no atendimento de clientes
  - ☞ vinculação de fornecedores e revendedores
  - ☞ equipes transitórias multifuncionais
  - ☞ produtos exclusivos

Críticas

- ☞ exige modificações profundas de comportamento
- ☞ exige boa formação escolar e amadurecimento profissional
- ☞ modelo extremamente novo
- ☞ dúvidas quanto à viabilidade

Modelo de Administração Virtual - origens

Em menos de 10 anos
- ☞futurologia
  - ☞teoria administrativa
    - ☞realidade

Organização Virtual - rede temporária de parceiros independentes - fornecedores, consumidores, e até mesmo concorrentes - ligados pela tecnologia da comunicação para dividirem habilidades, custos, e o acesso ao mercado de cada um. É uma organização sem níveis hierárquicos, sem integração vertical, com as relações baseando-se na flexibilidade, na confiança, na sinergia e no trabalho em equipe (Davidow & Malone, 1993). Rompe com conceito tradicional de organização como conjunto de estrutura, pessoas e tecnologia operando sob um mesmo teto.

Conceitos e idéias centrais

- ☞**Características**
  - ☞produto instantâneo e sob medida
  - ☞produto virtual - informação
  - ☞variedade de locais de produção e distribuição
  - ☞conceito, projetos e fabricação armazenados em bancos de dados
  - ☞cliente prosumidor - além de consumir, participa da concepção e projeto do produto/serviço
  - ☞satisfação instantânea do cliente
  - ☞funcionário altamente qualificado
  - ☞fim das hierarquias - gestão pela confiança
  - ☞fim dos escritórios
  - ☞trabalho remoto
  - ☞terceirização

Críticas

- ☞alto custo de implementação - exigência de altos investimentos em tecnologia de informação
- ☞produtos mais caros e elitizados
  dificuldades em *controlar* o empregado